

# **Приложение на балансираната система от показатели в управлението на предприемаческия университет – аналитичен обзор<sup>1</sup>**

*доц.д-р Виолета Касърова, Ралица Димитрова, Радослав Енчев, Антоанета Пампорова, Велина Николова*

## **Резюме:**

*Тази публикация представя основни положения от проект, посветен на една иновация във финансовото управление на съвременните компании - балансираната система от показатели (BSC). През последните години тя се наложи като ефективна методология за оценка на постиженията на организацията, стратегическото управление и подобряване на комуникацията в предприятието. Изграждането и използването ѝ подпомага реализиране на корпоративната стратегия в разбираеми оперативни понятия, вземането на управленски решения, постигане на желаните резултати, както и мотивиране на персонала. Изясняват се принципните възможности за приложение на BSC във предприемаческия университет, като за целта е проучен опита по прилагането ѝ в Европа.*

**Ключови думи:** балансирани карти за оценка, стратегическо управление, корпоративна стратегия, предприемачески университет

**JEL класификация:** G30, M10

## **УВОД**

Днес за никого не е тайна, че успехът на една компания не се измерва само с финансовите ѝ показатели. Удовлетвореност на потребителите, качествен мениджмънт, иновации и мотивирани служители – това са фактори, които отразяват по-добре състоянието на компанията, отколкото печалбата, обявена в годишния ѝ финансов отчет.

През 1990 г. Институтът „Нолън Нортън“ се заема с изследване на тема: „Показатели за дейността на организацията на бъдещето“, което обхваща 12 крупни американски компании и е наложено от факта, че съществуващите подходи за измерване на ефективността от стопанската дейност, придържащи се основно към финансовите показатели, са твърде остарели за динамично развиващите се компании.

Ръководител на проекта е Дейвид Нортън, а Робърт Каплан е негов научен консултант. В хода на проучването те достигат до нова методология, която наричат Балансирана система от показатели (Balanced Scorecard/BSC)<sup>2</sup>. Тази методология

---

<sup>1</sup> Настоящият материал представя основните идеи на проект със заглавие „Приложение на балансираната система от показатели в управлението на предприемаческия университет“, разработен от екип от преподаватели и студенти в магистърска програма „Финанси“, с ръководител доц.д-р Виолета Касърова, в рамките на магистърския стаж на студентите по програмата.

<sup>2</sup> В българската практика се използва и терминът „Балансирани карти за оценка“ (вж. О. Симеонов, „Балансираните карти за оценка“, сп. „Икономически алтернативи“, 2005, бр.4)

отразява равновесието между краткосрочните и дългосрочни цели, финансовите и нефинансови показатели, както и между външните и вътрешни фактори за ефективност. Проучването е окончателно завършено в края на 1990 г.

BSC намира широко приложение, тъй като за просперитета на компаниите в конкурентната среда трябва да използват системи за измерване и управление, базиращи се на техните стратегии и възможности. Тя запазва традиционните финансови системи за измерване, комбинирайки ги с по-общ набор от показатели, които свързват дългосрочния финансов успех с показатели като: потребителите, вътрешните процеси, служителите и цялостната системна дейност на компанията.

Съществено е, че системата отчита нематериалните активи, които днес създават около 75% от пазарната стойност на средна фирма. За илюстрация, ще приведем христоматийния пример с компанията Netscape, с основни фондове от 17 млн. дол. и персонал 50 души. В началото на 1997 г. пазарната стойност на компанията е почти 3 млрд. дол. Тези факти свидетелстват за това, че основа на пазарната оценка на една компания днес съставляват не само материалните, но и нематериалните ѝ активи (знания и опит на персонала, научен задел, качество на мениджмънта и др.).

В световната икономика BSC ползват повече от половината от компаниите в списъка на Global-1000 и 402 компании от списъка на Fortune-500<sup>3</sup>. В България липсва информация за използването на Балансираната система от показатели.

### **СЪЩНОСТ НА БАЛАНСИРАНА СИСТЕМА ОТ ПОКАЗАТЕЛИ (BALANCED SCORECARD/BSC)**

Балансираната система от показатели (BSC) е ефективна и универсална методология за управление, последователно насочваща действията на група заинтересовани лица към достигане на обща цел. Девизът ѝ е *„Преобразувай стратегията в действие“*. С внедряването на BSC се изгражда многоаспектна система за управление, която:

- Трансформира мисията и стратегията на компанията в осезаеми цели и показатели (фиг.1).
- Повишава ефективността на самия процес на вземане на решения.
- Осигурява връзка на стратегията със системата за бюджетиране.
- Създава ефективна система за мотивация на персонала.
- Позволява оценка на ефективността на подразделенията за постигане на стратегическите цели на компанията.

BSC разглежда дейността на компанията в четири основни направления (таблица 1)<sup>4</sup>. Благодарение на тях се създава баланс между краткосрочните и дългосрочните цели, между желаните резултати и механизмите за постигането им. Всяко направление съдържа ключов въпрос, с който то се асоциира. Отговорите на тези въпроси са целите, достигането на които свидетелства за степента на реализиране

<sup>3</sup> Волков А., М.Куликов, А.Марченко. Создание рыночной стоимости и инвестиционной привлекательности. М., Вершина, 2007, с.180

<sup>4</sup> Следва да се отбележи, че посочените направления в BSC са само препоръчителни. Те могат да бъдат допълнени от компанията с други, съответстващи на нейните особености и намерения. В качеството на допълнителни перспективи, например, могат да бъдат посочени екологичните аспекти, управлението на проекти и др.

стратегията на компанията. Между четирите направления съществуват причинно-следствени връзки.

| <b>Направления на BSC</b>                         | <b>Ключов въпрос</b>  |
|---|---|
| Финанси (Financial)                               | Как реализацията на стратегията ще повлияе на финансовото състояние на компанията?                            |
| Клиенти (Customers)                               | Как трябва да се представим пред нашите клиенти, за да реализираме своята стратегия?                          |
| Вътрешни бизнес процеси (Internal Process)        | Кои процеси са стратегически важни за задоволяване на нашите и на потребностите на клиентите?                 |
| Познание и развитие (Learning & Growth/Employees) | Как ще развием и поддържаме нашата способност към изменение и усъвършенстване, за да реализираме стратегията? |

Таблица 1. Направления на BSC

Едно от направленията в BSC е „Финанси“. То присъства в системата, тъй като финансовите показатели са много ценни при измерване на икономическите последствия от вече предприети действия. Освен това те дават информация за това дали стратегията на компанията и реализацията ѝ водят до реални резултати. В другото направление „Отношения с клиентите“<sup>5</sup> се определят клиентите, които компанията иска да привлече, за да постигне финансовите си цели. В направлението „Вътрешни бизнес процеси“ се определят статистически важните процеси, необходими за производството на стоки и услуги, които ще позволят да се постигнат добри финансови резултати и удовлетворят изискванията на клиентите. Четвъртото направление „Познания и развитие“ спомага за определяне на инфраструктура на организацията и развитие на потенциала ѝ, за да бъдат постигнати дългосрочните цели на компанията.

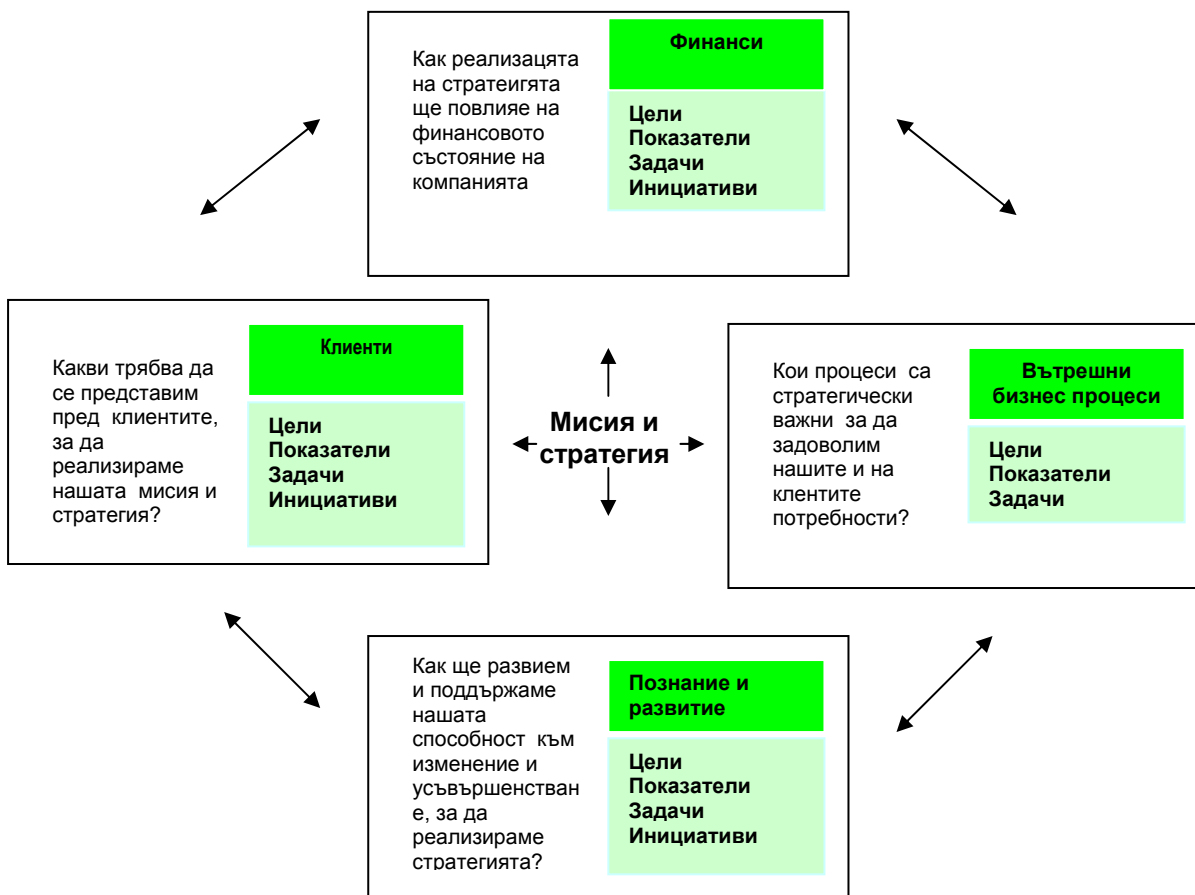
Анализът на литературата<sup>6</sup> показва, че при разработване и внедряване в компанията на BSC е необходимо да се съблюдават следните седем принципа, разкриващи същността на системата:

1. *Ориентиране на целите към стратегията на компанията*, което означава да се прави ясно разграничение между оперативната и стратегическата дейност в организацията. Като правило оперативният аспект асоциира с краткосрочната перспектива, а стратегическият – с дългосрочната. Стратегическият аспект предполага развитие на нови възможности и способности в организацията, доходите от които трябва да се получат в бъдеще. Следователно, в стратегически план усилията трябва да се насочат към увеличаване потенциала на компанията, а не към паричния поток. Оперативният аспект представлява използване на потенциала и получаване на конкретни резултати, например доход, който да покрива направените разходи.
2. *Провеждане на диалог за стратегическите цели* не само на мениджърско ниво, но и със служителите на организацията, които трябва да са мотивирани и добре обучени за дейността, която извършват. Диалогът

<sup>5</sup> Козак, Н - Сбалансированная система оценочных индикаторов как инструмент управления бизнесом, <http://rodus.ru/lib/a/135/index.html>

<sup>6</sup> Хервиг Р. Фридаг, Вальтер Шмидт, Сбалансированная система показателей. Руководство по внедрению, Омега-Л, 2007; ; Darrell Rigby, “Management Tools 2005”, [http://www.bain.com/management\\_tools/2005\\_tools\\_strategy\\_brief.pdf](http://www.bain.com/management_tools/2005_tools_strategy_brief.pdf)

позволява на всички участници да уеднаквят разбирането си, а на тази основа – да обединят усилията си, за развитието на компанията и неизбежно води до търпимост по отношение на грешките – важна предпоставка на способността за обучение и усъвършенстване.



Фиг. 1. Схема на BSC за превръщане на стратегията в действие<sup>71</sup>

3. *Готовност да се подели отговорността.* Внедряването на BSC превръща организацията в отворена структура, характеризираща се с инициативност на персонала, самоконтрол, работа за общите цели и готовност да се подели отговорността за тяхното формулиране и постигане. В такива организации не е необходима йерархичност, а съвместно разработена балансирана система по показатели за управление.
4. *Балансирано въвличане на всички действащи лица* в компанията чрез веригата „цел-действие-показател”.
5. *Коминиране на прости и ясни структури* на всички нива на управление, за да се разбере и възприеме BSC от всеки зает в компанията.
6. *Постигане на прозрачност, благодарение на показателите*, както при конкретизиране на целите, така и при отчитане на резултатите.

<sup>71</sup> Каплан Р., Нортън Д., “Балансирана система от показатели-как да превърнем стратегията в действие”, изд. Класика и Стил, 2005, стр.11

Показателите трябва да бъдат еднакво понятни, конкретни и достижими, както за сътрудниците в компанията, така и за заинтересованите лица, които не участват пряко в стопанската дейност.

7. *Концентриране на усилията върху главното* изисква умение да се отхвърля несъщественото и потенциала на компанията да се насочва към ясна стратегия, представена чрез формулиране в понятен за всеки вид.

Благодарение на тези принципи BSC функционира като саморегулираща се система, в която чрез обратната връзка се създават условия компанията да се адаптира към променящата се конкурентна среда. Системата обвързва и балансира финансовите, пазарните, организационните и иновационните цели на компанията до необходимото равнище на детайлизация.

Внедряването на BSC означава преустройство на технологията за реализиране на стратегията на организацията. В това отношение е важно да се отбележи, че *използването ѝ е процес на реализация на стратегията, а не на нейното разработване*. Разработването на стратегията предшества внедряването на BSC. Поради това, BSC е не само система от показатели, но и система за управление. По този повод създателите ѝ специално подчертават, че внедряването на балансираната система от показатели започва с признаване на факта, че това не е метрична система, а система, ориентирана към изменение на компанията.

Р. Каплан счита, че процесът на реализация на новата концепция преминава през четири етапа:

1. *Разработване на балансираната система от показатели*, чрез която перспективните стратегии и планове се превръщат в съвкупност от цели и мероприятия. След разработване на системата, тя трябва да бъде интегрирана в управленския процес.
2. *Обвързване* на всички йерархични нива в компанията чрез съответните цели и показатели, организация на стратегическите комуникации, осигуряване на компенсации за инициативните решения.
3. *Планиране* – определяне пътищата за своевременно достигане на планираните резултати чрез конкретни задания, разпределение на ресурсите, проектиране на стратегическите мероприятия.
4. *Обратна връзка и обучение* - тестване на стратегията и обновяването ѝ с получените знания.

Процесът на реализацията на стратегията във всяка компания, която внедрява BSC, се осъществява в направление отгоре-надолу. На първоначалния етап на база вижданията на управленския екип за стратегията, която трябва да отразява интересите на акционерите (собствениците) на компанията, се определят финансовите цели. Те трябва да бъдат ясно формулирани, разбираеми както за отделния сътрудник, така и за ръководителя, измерими, перспективни и реалистични. След това започва търсене на необходимите финансови и други ресурси за тяхното реализиране. Паралелно с това се организират мероприятия по усъвършенстване на вътрешните бизнес процеси (разработка на нова продукция и услуги, повишаване качеството на обслужване и др.), които са насочени към оптимизиране на ефективността на компанията като цяло и отделните ѝ звена. Усъвършенстването на вътрешните бизнес процеси в значителна степен зависи от технологията, опита и квалификацията на сътрудниците, вътрешния климат в организацията и други фактори. Важно е да се отбележи, че всичките четири

елемента на балансираната карта трябва да способстват реализацията на целевата функция на компанията.

Особено внимание в BSC заслужават *ключовите показатели* (key performance indicator), чрез които всеки от четирите елемента получава своя количествен израз. Под ключови показатели тук се разбира система от финансови и нефинансови показатели, влияещи върху количественото и качествено изменение на резултатите от стопанската дейност. Те формират основата за вземане на решения, основават се на оценката на ефективността от стопанската дейност и са насочени към постигане на стратегическите цели на компанията. В таблица 2 е представен примерен списък на тези показатели. Изборът на най-подходящите е дело на самата организация, тъй като всяка организация има своя специфика и собствена мисия и стратегия. При това трябва да се вземе предвид фактът, че показателите в системата изпълняват различни функции, което е видно от фиг.2.

Практиката показва, че BSC се прилага не само в производствени компании, но и в организации от всички сфери на обществения живот, в т.ч. образователни, социални, благотворителни и др., които се отличават със своята адаптивност, иновационен път на развитие и предприемачески дух.

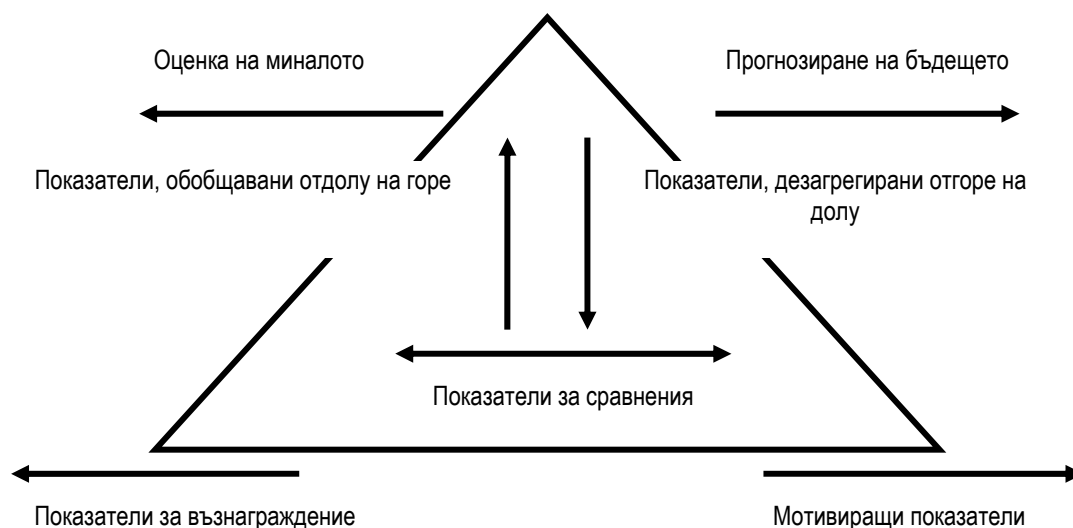
Възможно ли е внедряването на BSC във висшите учебни заведения? Отговорът е положителен, ако университетът е предприемачески (*entrepreneurial university*). Този термин в последните години трайно навлезе в лексиката на специалистите, занимаващи се с университетски мениджмънт. На тази тема се публикуват изследвания<sup>8</sup>, провеждат се конференции<sup>9</sup>.

Без да се спираме подробно на проблема ще отбележим само, че под предприемачески университет разбираме организация: 1) осъществяваща своята дейност на основата на целеви иновации и способна да работи в условията на риск и динамично търсене; 2) икономически ефективна, занимаваща се с печеливша дейност и разчитаща преди всичко на своите собствени възможности; 3) либерална с гъвкава структура; 4) в която ключов фактор са хората и тяхната компетентност, а работата им е основана на баланса на риска и икономическата изгода; 5) с ръководство, което поставя на първо място не планирането и контрола на действията на персонала, а всестранныя поддръжка на дейността му за реализация на стратегията на университета, за което на всеки служител са делегирани права и съответни отговорности; 6) обърната с лице към потребителите, която гъвкаво и своевременно реагира на измененията на пазара.

---

<sup>8</sup> Clark B.R. Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation. Issues in Higher Education. Paris: IAU Press, Pergamon, Elsevier Science 1998; 17. Интернет-страница на Европейския консорциум на иновационните университети - <http://www.eciu-org.itorg.auc.dk/profile/>; Tempus-Tacis University Management Joint European Project "Becoming an entrepreneurial university", Contract No UN\_JEP-22240-2001.

<sup>9</sup> Конференция на DEAN на тема «Предприемаческия университет – задачи на факултетите», Берлин, м. октомври 2001 г.



Фиг. 2. Предназначение на ключовите показатели за оценка на ефективността в BSC

| Финанси  | Клиенти  |
|--|--|
| Активи общо (хил.лв)<br>Активи общо на един сътрудник (хил.лв)<br>Приходи/Активи общо (%)<br>Приходи на един сътрудник (хил.лв)<br>Приходи от нови продукти (клиенти) (хил.лв)<br>Печалба/Активи общо (%)<br>Печалба на един сътрудник (хил.лв)<br>Рентабилност на инвестиция капитал (%)<br>Рентабилност на приходите от продажби (%)<br>Цена на капитала (%)<br>Паричен поток (хил.лв)<br>EVA (хил.лв) | Пазарен дял (%)<br>Количество клиенти (чов.)<br>Време, изразходвано за един клиент (час)<br>Индекс на лоялност на клиентите (%)<br>Индекс на удовлетвореност на клиентите (%)<br>Индекс на удовлетвореност на дистрибуторите (%)<br>Темп на нарастване на продажбите (%)<br>Годишни продажби на един клиент (хил.лв)<br>CVA (хил.лв)<br>Рентабилност на един клиент (%)<br>Количество рекламации (бр.)                 |
| Вътрешни бизнес процеси  | Познание и развитие  |
| Административни разходи (хил.лв)<br>Обръщаемост на запасите (%)<br>Време за подготовка на производството (дни)<br>Стойност на административните грешки (хил.лв)<br>Производствени разходи за преработка на условна единица суровина (лв)<br>Разходи за закупуване и доставка на условна единица суровина (лв)<br>Дял на бракуваната продукция (%)<br>Дял на високотехнологичното оборудване (%)          | Коефициент на текучество на персонала (%)<br>Ежегодни разходи за обучение на един зает (лв)<br>Индекс на удовлетвореност на един зает (%)<br>Количество рационализации (иновационни предложения) на един зает годишно (бр)<br>Темп на нарастване на обучаващия се персонал (%)<br>Относителен дял на обучения персонал през годината (%)<br>Относителен дял на разходите за обучение на персонала в себестойността (%) |

Таблица 2. Примерни показатели

## **ПРИЛОЖЕНИЕ НА БАЛАНСИРАНАТА СИСТЕМА ОТ ПОКАЗАТЕЛИ (BSC) В УНИВЕРСИТЕТИТЕ ОТ ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ ТИП**

BSC е най-разпространена в университетите от САЩ, но намира приложение и в европейски университети<sup>10</sup>. Университети, внедрили тази система са:

1. Университет Карлтън (Carleton University)
2. Университет Корнел (Cornell University)
3. Университет в Индиана (Indiana University)
4. Държавен университет в Охайо (Ohio State University)
5. Държавен Университет в Пенсилвания (Pennsylvania State University)
6. Saint Leo University
7. Калифорнийски университет в Сан Диего (University of California San Diego)
8. Университет в Аляска (University of Alaska)
9. Университет в Аризона (University of Arizona)
10. Калифорнийски университет в Лос Анджелис (University of California Los Angeles)
11. Денвърски Университет (University of Denver)
12. Университет във Вермонт (University of Vermont)
13. Вашингтонски Университет (University of Washington)
14. Университет в Мисури (University of Missouri)
15. Университет във Флорида (University of Florida)
16. Университет във Владивосток (Vladivostok State University)<sup>11</sup>
17. Единбургски Университет (University of Edinburgh)<sup>12</sup>
18. Университет в Глазгоу (Glasgow Caledonian University)
19. Университет Робърт Гордън (The Robert Gordon University)<sup>13</sup>

В следващото изложение ще разгледаме по конкретно приложението на BSC в четири университета: University of Edinburgh, Vladivostok State University, Cornell University, University of California San Diego. Ограничението е във връзка с факта, че проектът се основава предимно на информация от Интернет, а за посочените четири университета съществува достатъчно пълна и изчерпателна информация в глобалната мрежа.

Отправна точка за разработване и внедряване на балансираната система от показатели във всеки от университетите е предварително изяснена мисия и подробно разработена стратегия. При определянето им университетите, за разлика от стопанските организации, се ръководят от идеята за развитие на науката и познанието и активно извършване на изследователска дейност. В таблица 3 са представени мисията, стратегията и академичния профил на всеки от разглежданите четири университета. Това е фундаментът, върху който е конструирана BSC във всеки от тях.

Мисията описва причината, поради която институцията съществува, водещите ѝ принципи и правила, визията ѝ за бъдещето, а стратегията – планът, чрез който институцията ще реализира своята мисия в дългосрочен период. Един от основните индикатори за ефективността на дадена организация е степента на достигане на нейните цели. В разглежданите по долу примери, мисията на всеки от университетите е насочена към развитие и разпространение на науката и повишаване ролята на институцията.

<sup>10</sup> The Balanced Scorecard Institute, Balanced Scorecard Examples [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)

<sup>11</sup> Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, [www.vvsu.ru](http://www.vvsu.ru)

<sup>12</sup> The University of Edinburgh, [www.planning.ed.ac.uk](http://www.planning.ed.ac.uk)

<sup>13</sup> The Robert Gordon University., [www.rgu.ac.uk](http://www.rgu.ac.uk)



В таблица 4 са посочени четирите направления на BSC в разглежданите университети – финанси, клиенти, вътрешни бизнес процеси, познание и развитие. Тези направления са разгледани подробно за всеки университет в следващото изложение.

#### **УНИВЕРСИТЕТ В КОРНЕЛ (CORNELL UNIVERSITY) - САЩ**

Стратегическите цели и балансираната система от показатели, използвани в управлението на Cornell University са представени в таблица 5. Показателите тук се разделят на основни и второстепенни, като е отчетена взаимовръзката и зависимостта между тях. Това разграничение отговаря на изискването за дезагрегиране на показателите в BSC по нива на управление

Основните индикатори на *финансовия елемент* в Cornell University са увеличаване на приходите от различни източници и съкращаване на разходите. По отношение на *клиентите*, организацията избира показатели, съобразени с нейната целева група - студенти и възрастни, желаещи да получат допълнителна квалификация. Показателите се дефинирани на база проучвания относно удовлетвореността на настоящите и завършилите студенти.

По отношение на третата перспектива – *вътрешни бизнес процеси* – Cornell University се стреми към търсене на нови източници на приход чрез създаване на нови продукти и иновационни услуги. Друга основна цел е повишаването ефективността и качеството на обслужването. В областта на *познанието и развитието* организацията се ориентира към развитие на служителите в университета и изравняване на техните цели.

#### **УНИВЕРСИТЕТ ВЪВ ВЛАДИВОСТОК - Русия**

В таблица 6 са разгледани направленията за Vladivostok State University в Русия. Подобно на останалите университети, тук като основен измерител на *финансовата перспектива* се поставя повишаване на приходите и съкращаването на разходите. В направлението на *клиенти* организацията се стреми към привличане на нови студенти чрез разнообразяване на асортимента на предлагани услуги и ефективна ценова политика. В направлението *вътрешни бизнес процеси* организацията залага на повишаване качеството на образованието и обслужването на студентите, за да постигне финансовите си цели. По отношение на елемента *познание и развитие* университетът се ориентира към подобряване квалификацията и мотивираността на служителите.

#### **КАЛИФОРНИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ (UNIVERSITY OF CALIFORNIA) - САЩ**

В таблица 7 са представени четирите направления за University of California. Основните измерители на *финансовия елемент* са повишаването на приходите и рентабилността от дейността. Към втората перспектива – *клиенти*, основният показател е удовлетвореността на студентите, а в направлението *вътрешни бизнес процеси* организацията се стреми да повиши ефективността. В направлението *познание и развитие* организацията избира индикаторът приобщаване на колектива към целите на университета, за да създаде висока ефективност на всяко работно място.

Таблица 3. Мисия, стратегия и академичен профил на университетите

| Университет              | Cornell University  | The University of Edinburgh  | Vladivostok State University  | University of California  |
|--------------------------|---|--|---|---|
| <b>Мисия</b>             | Cornell е научна общност, която се стреми да служи на обществото, като обучава бъдещите лидери и разширява границите на познанието  | Прогрес и разпространение на науката и познанието  | Активно участие в социално-икономическото и културното развитие на Далечния Изток. Да бъде гордост за жителите на Владивосток   | Постигане на отлични резултати в обучението и изследователската дейност   |
| <b>Стратегии</b>         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Достигане и поддържане на предимство в научно – изследователската дейност</li> <li>2. Постигане и запазване на превъзходство в преподаването и обучението чрез висококачествени програми</li> <li>3. Ефективно насочване нуждите на обществото чрез висококачествени публични услуги</li> <li>4. Повишаване на ефективността на обучението</li> </ol> | <p>Превъзходство в:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. обучението</li> <li>2. извършването на проучвания</li> <li>3. разпространението и комерсиализацията на знанието</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Достигане на световно ниво на образованието в сферата на бизнеса и услугите</li> <li>2. Създаване на условия и възможност за обучение през целия живот</li> <li>3. Развитие на динамична научна среда, интегрирана с реалните сектори на икономиката</li> <li>4. Формиране корпоративна култура на предприемачески университет</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Набиране и развитие на най-добрите кадри</li> <li>2. Модернизиране на процесите</li> <li>3. Използване и развиване на нови технологии</li> <li>4. Въвеждане на система за управление на изпълнението</li> </ol> |
| <b>Академичен профил</b> | Университетът е съсредоточен в областта на медицината, като се предлагат и други програми. Общия брой на курсовете предлагани от университета достига 4000  | Университетът предлага широк кръг от бакалавърски и магистърски програми във всички области на знанието  | Университетът е съсредоточен в подготовка на специалности в областта на бизнеса, услугите и информационните технологии  | Предлага се образование в сферата на медицината, хуманитарните науки, океанографията и технологиите   |

Таблица 4. Приложение на BSC в университетите

| Елемент на BSC                 | Cornell University   | The University of Edinburgh   | Vladivostok State University  | University of California   |
|--------------------------------|--|---|---|--|
| <b>Финанси</b>                 | Увеличаване на възвращаемостта чрез разширяване на приходния микс и повишаване на оперативната ефективност   | Ефективно използване на финансовите ресурси за постигане на поставените стратегически цели            | Постигане на положителен финансов резултат чрез повишаване на приходите и ограничаване на разходите   | Отговорност към спонсорите и външните вложители  |
| <b>Клиенти</b>                 | Повишаване доверието и удовлетворението на заинтересованите лица   | Набиране на широк кръг студенти, привлечени от репутацията на преподавателите и университета          | Привличане на нови клиенти чрез ефективна ценова политика, разширяване на асортимента на предлаганите продукти и услуги, повишаване на имиджа на организацията и качеството на образованието. | Университетът се стреми да разбере как изглежда в очите на клиентите и отговаря ли на техните нужди и изисквания |
| <b>Вътрешни бизнес процеси</b> | Разбиране нуждите на заинтересованите лица, подобряване на съществуващите продукти и услуги и развитие на нови такива. Минимизиране на проблемите чрез подобряване на комуникациите. | Извършване на последователни действия насочени към постигане на мисията и стратегията на университета | Създаване на система за управление качеството на образованието и работата с клиентите. Система за икономическа ефективност и управление качеството на организационната дейност                | Фокусиране на бизнес процесите върху ефективността на работния процес  |
| <b>Познание и развитие</b>     | Повишаване на продуктивността на факултетите и персонала чрез развитие на стратегическите умения, достъп до информация и изравняване на целите на всички служители.                  | Поддържане на динамичен профил на заетите в университета  | Повишаване квалификацията и мотивацията на персонала и създаване на корпоративна култура насочена към предприемчивост и иновация  | Доколко наетите са доволни от институцията и са ангажирани в работния процес                                     |

## УНИВЕРСИТЕТ В ЕДИНБУРГ (UNIVERSITY OF EDINBURGH) - Англия

В *таблица 8* са посочени целите и измерителите им за University of Edinburgh. По отношение на *финансовия елемент*, университетът се стреми към по-ефективно използване на ресурсите чрез съкращаване на някои разходи (административни, разходи за заплати, за поддръжка и други) и разширяване на източниците на приходи. В *направлението клиенти* стремежът е към повишаване на репутацията на университета, като един значим нематериален актив, за да може да привлече повече и по-способни студенти. В перспективата *вътрешни бизнес процеси*, усилията са насочени към създаване на достатъчно добра материална база, за да се поддържа качеството на образованието. В областта на *познанието и развитието* организацията се стреми към удовлетвореност на наетите в университета.

В следващото изложение е представено по-подробно приложението на Балансираната система от показатели в The University of Edinburgh.

### АНАЛИЗ НА ПРИЛОЖЕНИЕТО НА BSC В УНИВЕРСИТЕТА В ЕДИНБУРГ

Следващият анализ разглежда поотделно всеки от четирите елементи на балансираната система от показатели, която се прилага в университета в Единбург – Англия. По всеки от елементите са разработени и се използват значителен брой конкретни измерители, което несъмнено повишава ефективността на управлението.

#### ФИНАНСОВ ЕЛЕМЕНТ

Ключовите показатели, чрез които се характеризира финансовия елемент тук са следните:

1. *Остатъчна балансова стойност на активите като процент от оборота*

Показателят характеризира крайния финансов резултат на университета, взимайки остатъчната стойност на активите (по данни от годишния финансов отчет на университета ) и представяйки я като процент от общите приходи за същия период. Тази стойност на активите е финансов измерител, който игнорира непаричното влияние на имуществената преоценка и също така осигурява база за сравнение с други университети, които са избрали да не преоценяват своето имущество.

2. *Средства набрани от източници извън SHEFC (Scottish Higher Education Funding Council<sup>14</sup>)*

Измерва нивото на приходите прибавени към бюджета на университета извън ежегодното спонсорство от правителството. Нарастването на разходите не е съпроводено с нарастване на средствата, отпускани от правителството на университета, което налага търсене на допълнителни приходи чрез собствени инициативи.

3. *Административни оперативни разходи като процент от академичните оперативни разходи*

---

<sup>14</sup> Scottish Higher Education Funding Council - Съвет за финансиране на висшето образование в Шотландия, осигуряващ финансиране за 20 висши учебни заведения и 43 колежа

Измерва съотношението между академичните и административните оперативни разходи на университета. Стремешт е да се минимизира този показател, за да се повиши оперативната ефективност на институцията.

#### *4. Комерсиализация на проучванията (получени лицензи)*

Този показател характеризира университетската стратегия за комерсиализация и пазарно присъствие чрез сътрудничество с публични и частни организации. Това сътрудничество осигурява подкрепа за инкубационни и научни паркове, както и тясната връзка на теорията и практиката. Освен ежегодно отчитане на броя на получените от университета лицензи, тук се включват и други дейности по комерсиализацията, а именно:

- Получени технологични патенти въз основа на постиженията на университетските преподаватели;
- Изграждане на Spin-out Companies – компании, които използват част от интелектуалната собственост на университета в замяна, на която той има право на акционерен дял в тях;
- Изграждане Start-up Companies – компании създадени от хора, свързани с университета (като правило завършили студенти на университета), в които не е директно намесена интелектуалната собственост, но университетът участва най-често чрез предоставяне на материална база.

#### *5. Възстановени индиректни разходи за проучвания като процент от общите приходи от проучвания*

Като водеща институция в областта на проучванията университетът се стреми да си осигури максимална част от разходите по извършените проучвания да бъде възстановена от спонсори.

#### *6. Размер на привлечените средства от дарители (средно за 3 години)*

Показателят измерва обема на привлечените средства от дарители на три годишна база и показва успеха на университета в набирането на средства чрез неговите фондове.

#### *7. Краткосрочни активи към краткосрочни пасиви (Ликвидност)*

Съотношението характеризира стабилността на паричните потоци на организацията и готовността ѝ да посреща краткосрочните си задължения

#### *8. Средни годишни разходи за един щатен служител*

Измерва разходите за заплата на един служител на пълен работен ден и показва доколко университетът успява рационално да използва ресурсите си, както и да създаде оптимален профил на персонала, който да реализира стратегията.

#### *9. Разход за поддръжка на един квадратен метър от материалната база на университета*

Максимална ефективност при използването на ресурсите, необходими за поддръжка на материалната база на университета чрез намаляване на този индикатор

В таблица 9 са представени данните за посочените показатели, постигнати от университета през периода 1999 – 2004 г., т.е. периода на използване на балансираната система от показатели.

Таблица. 9. Стойност на показателите в направление „Финанси“

| Финансов елемент  | Стойности за съответната година |           |           |           |           |
|---|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Индикатор   | 1999/2000                       | 2000/2001 | 2001/2002 | 2002/2003 | 2003/2004 |
| 1. Остатъчна балансова стойност на активите към оборота                                       | 1.0%                            | 2.1%      | 1.9%      | 7.7%      | 2.3%      |
| 2. Средства набрани от източници извън SHEFC ( Scottish Higher Education Funding Council)     | 62.3%                           | 63.5%     | 63.8%     | 64.8%     | 66.0%     |
| 3. Административни оперативни разходи като процент от академичните оперативни разходи         | 11.8%                           | 11.6%     | 11.1%     | 9.9%      | -         |
| 4. Комерсиализация на проучванията (получени лицензи)   | 11                              | 13        | 20        | 29        | 23        |
| 5. Възстановени индиректни разходи за проучвания като процент от общите приходи от проучвания | 11.5%                           | 11.9%     | 11.2%     | 10.8%     | 10.9%     |
| 6. Размер на привлечените средства от дарители ( средно за 3 години)                          | -                               | -         | £5.50M    | £7.87M    | £9.13M    |
| 7. Краткосрочни активи към краткосрочни пасиви (Ликвидност)                                   | 1.02:1                          | 1.58:1    | 1.45:1    | 1.56:1    | 1.56:1    |
| 8 Средни годишни разходи за един щатен служител   | £28.6k                          | £29.7k    | £30.8k    | £32.2k    | £33.7k    |
| 9. Разход за поддръжка на един квадратен метър от материалната база на университета           | £46.27                          | £44.46    | £46.01    | £44.77    | £52.40    |

Данните от таблицата показват, че след внедряване на балансираната система от показатели финансовите параметри се развиват в правилната посока. Така например, средствата набрани от източници извън SHEFC нарастват през всяка от разглежданите години. Те са основен източник на средства за университета след средствата от дарители ( т.6) и включват: такси за обучение, отпуснати средства за извършване на научноизследователска дейност, други приходи и приходи от инвестиции. Намаляват административните оперативни разходи като процент от академичните разходи преди повишаване на оперативната ефективност на университета. Броят на получените от университета лицензи нараства, тъй като научноизследователската дейност и цялостната му политика по отношение на комерсиализацията са ефективни. Намаляването на относителния дял на възстановените индиректни разходи е едно от слабите места, което може да е причинено както от недостатъци в договорите, подписвани със спонсори и потребители на научната продукция, така и с особености на данъчното законодателство в страната. Видна е тенденцията на нарастване на средствата от дарители, което е резултат от увеличаването на броя и размера на даренията им. В нормативно признатите граници попада и ликвидността през разглеждания период. Повишаването на разходите за един щатен служител (разходи за заплати, бонуси и осигуровки) е свързано с повишаване на броя на служителите през

този период. Аналогично е състоянието и на разходите за поддръжката на м<sup>2</sup> от територията на университета поради увеличение на материалната му база.

## КЛИЕНТИ

Този елемент на балансираната система от показатели в университета се измерва чрез:

1. *Брой чуждестранни студенти* - абсолютен измерител на броя на студентите извън Европейския съюз които се обучават в University of Edinburgh.

2. *Съотношение между студентите, достигнали първа образователна степен и тези, достигнали втора или по-висока степен* - коефициент, показващ до каква степен студентите са доволни от образованието, което им дава университета и продължават своето обучение по отделните степени.

3. *Съотношение между студентите от държавни училища и тези от колежи* - измерител на социалния профил на учениците, влизаща в университета

4. *Процент на студентите от малцинствата към общия брой студенти* – относителен показател, характеризиращ дела на UK/EU студенти от етнически малцинства, привлечени от университета, спрямо всички UK/EU студенти.

5. *Процент на позитивните отзиви в пресата* - показател, представящ качествена и количествена оценка на профила, който университетът си е изградил в медиите. Основава се на размера на статиите, в които се споменава University of Edinburgh, като се разделят на позитивни и отрицателни отзиви. Популярността в медиите е ключов елемент в отчитането на популярността на университета в национален и световен мащаб. Основния недостатък е, че медиите са по-склонни да обръщат внимание на негативните, отколкото на позитивните новини.

В таблица 10 са представени данните за горепосочените показатели за периода (1999 – 2004 г.)

Таблица 10. Стойност на показателите в направление „Клиенти”

| Клиенти   | Стойности за съответната година |           |           |           |           |
|---|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Индикатор   | 1999/2000                       | 2000/2001 | 2001/2002 | 2002/2003 | 2003/2004 |
| Брой чуждестранни студенти  | 1,799                           | 1,991     | 2,074     | 2,382     | 2,722     |
| Отношение на студентите достигнали първа образователна степен към тези достигнали втора или по-висока | 73.7%                           | 71.7%     | 71.9%     | 74.1%     | 74.9%     |
| Съотношение на студентите от държавни училища към тези от колежи                                      | 63%                             | 63%       | 63%       | 65.7%     | 65.3%     |
| Процент на студентите от малцинствата към общия брой студенти   | 2.6%                            | 4.2%      | 6.3%      | 5.3%      | 4.9%      |
| Процент на позитивните отзиви в пресата   | -                               | -         | -         | 96.6%     | 98.2%     |

Повишаването на интереса от страна не само на местните, но и на чуждите студенти и нарастването на техния брой е показател, който свидетелства за утвърждаване на

университета на пазара на образователни услуги. През разглеждания период се наблюдава и увеличаване дела на обучаващите се, постигнали по-висока образователна степен. Данни показват повишаване качеството на образованието, а от там и успеваемостта на студентите и тяхната удовлетвореност от учебния материал. За това говорят и позитивните отзиви за институцията в пресата, чийто процент също расте. Увеличаването на студентите от малцинствата показва, че университета се бори срещу дискриминацията сред своите служители и студенти..

## **ВЪТРЕШНИ БИЗНЕС ПРОЦЕСИ**

Показателите, отнасящи се към това направление, характеризират доколко са последователни действията, насочени към постигане мисията и реализиране на стратегията на университета. В тази връзка се използват следните показатели:

1. *Брой редовни студенти със свободен достъп до компютър в университета* - индикатор характеризиращ средния брой студенти на един компютър в университета. Този показател е важен, тъй като университета е поел ангажмента да осигури на студентите си благоприятна среда за обучение, което включва и адекватни компютърни услуги. Целта е да се намали броят на студентите на един компютър, за да се повиши общата им удовлетвореност и достъпност до материална база.

2. *Относителен дял на материалите в библиотеката, издадени от университета*. Показателят измерва общия брой на публикации на университета. Повишението му улеснява работата на студентите в библиотеката и повишава полезността на библиотечната база. Като недостатък може да се посочи, че този показател не отчита подновяването на фонда и временно заетите публикации.

3. *Приход на квадратен метър от общата вътрешна нежилищна площ* - Приходът на квадратен метър показва средния доход от единица вътрешна площ на университета. Използването му е с цел, да се наблюдава изпълнението на целта на университета да повиши доходите си.

4. *Капиталови разходи и планирани разходи за поддръжка като процент от стойността на имуществото на университета* - Показателят определя размера на инвестициите в сградите на университета, посредством съотношението на капиталовите разходи и разходите за поддръжка към стойността на имуществото

5. *Разходи по поддръжка на имуществото на университета като процент от общите му приходи* – Индикатор, показващ значението на разходите по имуществото на фона на приходите на университета. Тези разходи включват всички средства, вложени в сградите, в това число: данъци, разходи за осветление, отопление, поддръжка, заплати, почистване и т.н.

6. *Средства изразходени за спазването на Disability Discrimination Act<sup>15</sup>* – Индикатор, показващ размера на средствата, които университетът изразходва, за да се съобрази с изискванията на Disability Discrimination Act - един от многото законови изисквания, с които институцията е длъжна да се съобразява.

7. *Използваемост на учебните стаи* - Измерителят показва натовареността на учебните стаи, като по този начин се наблюдава ефективността на управлението на университетската учебна база.

---

<sup>15</sup> Disability Discrimination Act - Британски закон за защита правата на инвалидите, в частност защита на парвото им на труд, обезпечаването на различни блага, включително и в сферата на услугите (достъп до образование). Приет през 1995 г.



В таблица 11 са представени данните за горепосочените седем показатели през периода 1999 – 2004 г.

Таблица 11 Стойност на показателите в направление „Вътрешни бизнес процеси“

| Вътрешни бизнес процеси   | Стойности за съответната година |           |           |           |            |
|---|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Индикатор   | 1999/2000                       | 2000/2001 | 2001/2002 | 2002/2003 | 2003/2004  |
| Брой редовни студенти имащи свободен достъп до компютър в университета  | -                               | -         | -         | 5.9       | <u>6.2</u> |
| Процент на материалите в библиотеката издадени от университета  |                                 | 19.5%     | 26.1%     | 36.6%     | 52.6%      |
| Приход на квадратен метър от общата вътрешна нежилищна площ   | £536                            | £521      | £578      | £599      | £681       |
| Капиталови разходи и планирани разходи за поддръжка като процент от стойността на имуществото на университета | 5.1%                            | 4.4%      | 4.5%      | 4.9%      | 3.7%       |
| Разходи по имуществото на университета като процент от общите му приходи                                      | 8.59%                           | 8.45%     | 7.86%     | 7.47%     | 7.70%      |
| Средства изразходени за спазването на Disability Discrimination Act   | -                               | -         | -         | около £7M | около £7M  |
| Използваемост на учебните стаи  | -                               | 38.01%    | 44.57%    | 43.64%    | 42.29%     |

Данните сочат, че университетът се стреми да намали броя на студентите, работещи на един компютър чрез увеличение броя на компютрите със свободен достъп. По този начин се улесняват обучаващите се и се увеличава ефективността на тяхната подготовка. Много добър индикатор е покачването броя на издадените от университета публикации, тъй като те значително улесняват студентите при тяхната самоподготовка. Тъй като една от цел на институцията е да намали разходите и увеличи приходите си, стойностите на трите показатели (приход на квадратен метър от общата вътрешна нежилищна площ; капиталови разходи и планирани разходи за поддръжка като процент от стойността на имуществото на университета; разходи по имуществото на университета като процент от общите му приходи) разкриват положителна тенденция на развитие и следване на стратегията на университета. Като слабост в направлението може да се посочи ненатоварването на учебната база, за което сигнализират ниските стойности на показателя за използване на учебните стаи през анализирания период.

## ПОЗНАНИЕ И РАЗВИТИЕ

В това направление от особено значение е да се характеризира потенциала на организацията – неговото състояние и възможности за развитие, за да се реализира стратегията на университета. Използваните в случая показатели са за:

- Определяне профила на учащите, за да се характеризират възможностите за обучение, предлагани от университета:

1. Процент на редовните незавършили студенти от Шотландия
2. Брой завършили студенти, занимаващи се с научна дейност
3. Броя на записаните в продължаващо обучение

- Характеристика на структурата на персонала :

4. Процент на служителите с фиксиран срок на договорите от общия брой служителите

- Характеристика на учебния процес:

6. Гъвкавост на учебния план

В таблица 12 са представени данните за показателите, отнасящи се към направление Познание и развитие през периода 1999 – 2004 г.

Таблица 12 Стойност на показателите в направление „Познание и развитие”

| Развитие на организацията  | Стойности за съответната година |           |           |           |           |
|--|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Индикатор  | 1999/2000                       | 2000/2001 | 2001/2002 | 2002/2003 | 2003/2004 |
| Процент на редовните незавършили студенти от Шотландия                       | 49.2%                           | 49.1%     | 49.6%     | 50.1%     | 51.5%     |
| Брой завършили студенти занимаващи се с научна дейност                       | 2,139                           | 2,315     | 2,460     | 2,471     | 2,711     |
| Броя на записаните в продължаващо обучение                                   | 18,184                          | 19,401    | 19,284    | 17,158    | 17,026    |
| Гъвкавост на учебния план  | -                               | -         | -         | 16.7%     | 18.0%     |
| Процент на служителите с фиксиран срок на договорите от общия брой служители | 44.2%                           | 34.9%     | 33.7%     | 33.9%     | 33.7%     |

Приведените данни сочат, че делът на редовните незавършили студенти е в рамките на 49-51% през разглеждания период, което може да тълкува като поддържане на постоянен интерес към обучение в този университет, който интерес осигурява постоянен приток на входа му. Абсолютният брой на завършилите студенти, които продължават са се занимават с научна дейност, плавно расте. Не е добра тенденцията при показателя брой на записаните се в продължаващо обучение за периода 2002-2004 г. През последните две години на анализирания период той бележи тенденция към намаляване. Необходимо е да се открие причината за тази неблагоприятна ситуация и се предприемат съответните мерки за пречупване на тенденцията. Тенденциите в изменението на останалите показатели също са положителни и съответстват на избраната от университета стратегия.

На основата на приведените по-горе данни и окрупнения им анализ може да се направи извода, че след въвеждане на Балансираната система от показатели, Университетът в Единбург (Англия) е успял да подобри повечето от основните индикатори в четирите направления и да се доближи до изпълнението на своите стратегически цели. BSC

позволява на мениджмънта да открие лесно и навременно слабите страни и да ги оптимизира в хода на управлението.

## ИЗВОДИ

Внедряване на BSC в управлението на разгледаните университети е възможно поради фактът, че като всяка предприемаческа организация, те са ориентирани към печалбата и паричния поток като цел и критерий за успеха и са осъзнали необходимостта от промени в отговор на изискванията и потребностите на обкръжаващата среда. Чрез новата методология мисията и общата стратегия на университета е трансформирана в система от конкретни, напълно измерими показатели. При това, в разгледаните четири университета е в голяма степен спазено оптималното (от гледна точка на теорията и практиката) съотношение между показателите за всяко от направленията: финанси – 4-5 показателя (22%), клиенти – 4-5 показателя (22%), вътрешни бизнес процеси – 8-10 показателя (34%) и обучение и ръст - 4-5 показателя (22%).

Резултатите от успешното прилагане на BSC във водещи университети в света са достатъчно основание за внедряване на тази иновативна методология и в български условия, към което ще бъдат насочени по-нататъшните ни усилия и изследвания.

**Таблица 5: Приложение на BSC в Cornell University, USA**

| СТРАТЕГИЧЕСКА ЦЕЛ  | СТРАТЕГИЧЕСКИ ИЗМЕРИТЕЛИ   |  |
|--|--|--|
|  | Основни  | Второстепенни  |
| <b>Финанси</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Подобряване на възвращаемостта</li> <li>- Разширяване на приходния микс</li> <li>- Оптимизиране на капиталовата структура</li> </ul>   | Приходен микс  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Увеличаване възвращаемостта от дарения</li> <li>- Повишаване на приходите</li> <li>- Намаляване на оперативните разходи</li> </ul>  |
| <b>Клиенти</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повишаване на удовлетвореността на студентите от учебните програми и факултетите</li> <li>- Повишаване на удовлетвореността от завършилите студенти</li> </ul>   | Проучване на удовлетвореността<br><br>Поддържане на контакти със студентите  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Степен на удовлетвореност на заинтересованите страни</li> <li>- Дял на задържаните студенти</li> </ul>  |
| <b>Вътрешни бизнес процеси</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Създаване на иновационни услуги</li> <li>- Разработване на нови продукти</li> <li>- Намаляване на оперативните проблеми</li> <li>- Отговорно обслужване</li> <li>- Насочване на студентите към ефективни обслужващи звена</li> <li>- Разбиране от страна на персонала</li> </ul> | Време за обслужване<br><br>Брой разработени нови продукти и такива, които осигуряват самообслужване  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Нови източници на приход</li> <li>- Промяна в средствата за комуникация</li> <li>- Коефициент на броя продукти получени от един клиент</li> <li>- Коефициент на задоволство от обслужването</li> <li>- Намаляване на времетраенето на обслужването</li> </ul> |
| <b>Познание и развитие</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Развитие на базови умения</li> <li>- Осигуряване на стратегическа информация</li> <li>- Изравняване на целите на всички служители</li> </ul>   | Коефициент на обхващане на стратегически дейности<br><br>Стратегическа информация<br><br>Коефициент на приспособяване<br><br>Персонално израстване | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Удовлетвореност на персонала</li> <li>- Приход на един зает на пълен работен ден служител</li> </ul>  |

**Таблица 6: Приложение на BSC в Vladivostok State University, Russia**

| <b>СТРАТЕГИЧЕСКА ЦЕЛ</b>   | <b>СТРАТЕГИЧЕСКИ ИЗМЕРИТЕЛИ</b>  |
|--|--|
| <b>Финанси</b><br>Постигане на положителен финансов резултат чрез повишаване на приходите и ограничаване на разходите  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Процент на увеличение на приходите спрямо предходния период</li> <li>- Процент на намаление на разходите спрямо предходния период</li> <li>- Рентабилност</li> </ul>  |
| <b>Клиенти</b><br>Привличане на нови клиенти чрез ефективна ценова политика, разширяване на асортимента на предлаганите продукти и услуги, повишаване на имиджа на организацията и качеството на образованието | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Количество привлечени клиенти през годината</li> <li>- Брой сключени договори с организации</li> <li>- Дял на целевите договори</li> <li>- Брой на повторно обръналите се клиенти</li> <li>- Дял на чуждестранните студенти</li> <li>- Удовлетвореност на клиентите</li> <li>- Брой нови програми</li> <li>- Брой публикации</li> <li>- Пазарен дял</li> <li>- Брой рекламации</li> <li>- С какви методики разполага университета</li> <li>- Включване на нови технологии в занятията на студентите</li> <li>- Брой клиенти, привлечени чрез ценовата политика</li> <li>- Брой завършили, работещи по специалността си</li> </ul> |
| <b>Вътрешни бизнес процеси</b><br>Създаване на система за управление качеството на образованието, работата с клиенти. Система за икономическа ефективност и управление качеството на организационната дейност  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Анкетна система</li> <li>- Рейтингова система</li> <li>- Брой фирми използващи разработки на университета</li> <li>- Брой практически изследвания внедрени в практиката</li> <li>- Ефект от внедрените методики</li> <li>- Количество използвани методики</li> <li>- Количество нови приложения</li> <li>- Скорост на вземане на управленски решения</li> </ul>   |
| <b>Познание и развитие</b><br>Повишаване квалификацията и мотивацията на персонала и създаване на корпоративна култура насочена към предприемчивост и иновация   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Удовлетвореност на наетите</li> <li>- Мотивираност на персонала</li> <li>- Комуникации</li> </ul>   |

**Таблица 7: Приложение на BSC в University of California San Diego, USA**

| СТРАТЕГИЧЕСКА ЦЕЛ   | СТРАТЕГИЧЕСКИ ИЗМЕРИТЕЛИ   |  |
|---|--|--|
|   | Основни  | Второстепенни  |
| <b>Финанси</b><br><br>Организацията се стреми да бъде отговорна към нейните спонсори и външни вложители                               | Измерване на финансовото здраве на институцията  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Приходи от продажби и оказани услуги на един щатен служител</li> <li>- Продуктивност на служителите в “кампуса” към продуктивност на служителите в отдел продажби</li> <li>- Дял на сътрудничество с Неправителствени организации</li> </ul>                                      |
| <b>Клиенти</b><br><br>Университета се стреми да разбере как изглежда в очите на клиентите и отговаря ли на техните нужди и изисквания | Извършване на годишни проучвания за удовлетвореността на клиентите   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Разбиране нуждите на клиентите от страна на персонала</li> <li>- Предлага ли персонала ефективни съвети и решения на проблемите</li> <li>- Има ли достъп до служителите чрез телефон</li> <li>- Дали служителите са професионалисти и са услужливи</li> </ul>                     |
| <b>Вътрешни бизнес процеси</b><br><br>Фокусиране на бизнес процесите към ефективност и ефикасност на работния процес                  | Измерване на ефективността на вътрешните бизнес процеси чрез набиране на изходна информация от други филиали на университета | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Време за осъществяване на една услуга (електронно записване)</li> <li>- Процент на електронните продажби</li> <li>- Степен на сътрудничество с консорциуми и конкурентни организации</li> <li>- Средства и време инвестирани в подобряване квалификацията на персонала</li> </ul> |
| <b>Познание и развитие</b><br><br>Доколко наетите са доволни от институцията и са ангажирани в работния процес                        | Обратна информация от служителите за тяхната удовлетвореност, която измерва този аспект от дейността                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Комуникация</li> <li>- Лидерство</li> <li>- Ефективност</li> <li>- Морал</li> <li>- Разнообразие</li> </ul>   |

**Таблица 8: Приложение на BSC в University of Edinburgh, Scotland**

| СТРАТЕГИЧЕСКА ЦЕЛ   | СТРАТЕГИЧЕСКИ ИЗМЕРИТЕЛИ   |
|---|--|
| <b>Финанси</b><br>Ефективно използване на финансовите ресурси за постигане на поставените стратегически цели                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Остатъчна балансова стойност на активите като процент от оборота</li> <li>- Средства набрани от източници извън SHEFC (Scottish Higher Education Funding Council)</li> <li>- Административните оперативни разходи като процент от академичните оперативни разходи</li> <li>- Комерсиализация на проучванията ( издадени лицензи)</li> <li>- Възстановените индиректни разходи за проучвания като процент от общите приходи от проучвания</li> <li>- Размер на привлечените средства от дарители (средно за 3 години)</li> <li>- Краткосрочни активи към краткосрочни пасиви</li> <li>- Средни годишни разходи за един щатен служител</li> <li>- Разход за поддръжка на един квадратен метър от материалната база на университета</li> </ul> |
| <b>Клиенти</b><br>Набиране на широк кръг студенти, привлечени от репутацията на преподавателите и университета                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Брой на чуждестранните студенти</li> <li>- Съотношение между студентите, достигнали първа образователна степен и тези, достигнали втора или по-висока степен</li> <li>- Съотношението между студентите от държавни училища и тези от колежи</li> <li>- Процент на студентите от малцинствата към общия брой студенти</li> <li>- Процент на позитивните отзиви в пресата</li> </ul>  |
| <b>Вътрешни бизнес процеси</b><br>Извършване на последователни действия насочени към постигане на мисията и стратегията на университета | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Брой редовни студенти имащи право на свободен достъп до компютър в университета</li> <li>- Относителен дял на материалите в библиотеката, издадени от университета</li> <li>- Приход на квадратен метър от общата вътрешна нежилищна площ</li> <li>- Капиталови разходи и планирани разходи за поддръжка като процент от стойността на имуществото на университета</li> <li>- Разходите по поддръжка на имуществото на университета като процент от общите приходи на университета</li> <li>- Средства изразходвани за спазване на Disability Discrimination Act</li> <li>- Използваемост на учебните стаи</li> </ul>   |
| <b>Познание и развитие</b><br>Поддържане на динамичен профил на заетите в университета  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Процент на редовните незавършили студенти от Шотландия</li> <li>- Брой завършили студенти занимаващи се с научна дейност</li> <li>- Гъвкавост на учебния план</li> <li>- Процент на работниците с фиксиран срок на договорите от общия брой</li> <li>- Броя на записалите се в продължаващо обучение</li> </ul>   |

## ПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. 2GC Active Management „Combining EVA with the Balanced Scorecard to improve strategic focus and alignment”, 2GC Discussion Paper, UK, 2001
2. CIMA, A Practitioner’s Guide to the Balanced Scorecard The History and Development of the Balanced Scorecard, Електронен документ: [www.cimaglobal.com/.../live/A\\_practitioners\\_guide\\_to\\_the\\_balanced\\_scorecard\\_rerpt\\_proj\\_2003\\_2005.pdf](http://www.cimaglobal.com/.../live/A_practitioners_guide_to_the_balanced_scorecard_rerpt_proj_2003_2005.pdf)
3. Cribb, G. Hogan, C.- Balanced Scorecard: linking strategic planning to measurement and communication, Електронен документ: [www.quloc.org.au/working\\_parties/quality\\_issues/Reports/gulcin.ppt](http://www.quloc.org.au/working_parties/quality_issues/Reports/gulcin.ppt)
4. Kaplan, R., Norton, D., The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Boston: Harvard Business School Press, 1996
5. Kaplan, R., Norton, D., Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Press. Boston, MA: 2004
6. Kaplan, R., Norton, D., Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies, Harvard Business School Press, 2006
7. LEK Consulting - „Shareholder value added”, vol. 14
8. McTaggart M., Kontes P.W., Mankins M.C.-, The Value Imperative: Managing for Superior Shareholder Returns”, The Free Press, NY, 1994
9. Nagel, M - The Balanced Scorecard: Helping Organizations Improve Corporate Governance, Електронен документ: <http://www.bettermanagement.com/library/library.aspx?l=12289>
10. Niven, P., Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies Results, Wiley, 2004
11. Stern Stewart. – “ABC, the balanced scorecard and EVA®”, Evaluation, vol. 1, iss. 2, April, 1999
12. Александров К., “Стратегическо управление на организации и фирми”, Тракия-М, София, 2002 г.
13. Белев Д., Икономически анализ, прогнозиране и планиране в предприятието, Форком, София, 1996 г.
14. Каплан Р., Нортън Д., Балансирана система от показатели – как да превърнем стратегията в действие. Класика и стил, София, 2005 г.
15. Симеонов, О. Балансираните карти за оценка, Икономически алтернативи, бр. 4, 2005, Електронен документ: [http://alternativi.unwe.acad.bg/br4/05%20-%20BSC\\_Simeonov.doc](http://alternativi.unwe.acad.bg/br4/05%20-%20BSC_Simeonov.doc)
16. Грицай Б. Чтобы эффективно управлять, нужно управлять эффективностью, Електронен документ: <http://www.cfin.ru/press/zhuk/2004-8/3.shtml>
17. Данилин О. - Принципы разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ) для промышленных предприятий и практика их применения, Управление компанией" № 2, 2003 г, Електронен документ: <http://www.zhuk.net/archive/articlesyk.asp?aid=3162>
18. Исаев, Д.В. Стратегический уровень BPM, Електронен документ: [http://www.hyperion.ru/info\\_line.phtml?section\\_id=125&year=2004&id=267](http://www.hyperion.ru/info_line.phtml?section_id=125&year=2004&id=267)
19. Козак, Н - Сбалансированная система оценочных индикаторов как инструмент управления бизнесом, Електронен документ: <http://rodus.ru/lib/a/135/index.html>
20. Леденёв, Е.Е. - BSC и EVA® - конкуренты или союзники?, Електронен документ: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_1197/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_1197/)



21. Олегович, С. Формирование и использование стратегической модели развития гостиничных предприятий на основе системы взаимосвязанных показателей (на примере г. Москвы), Электронен документ: [www.mgus.ru/files/stasuk.doc](http://www.mgus.ru/files/stasuk.doc)
22. Редченко К., EVAлюция сбалансированной системы показателей, Электронен документ: <http://www.cfin.ru/management/controlling/evaluation.shtml>
23. Степанов Д.В. Интеллектуальный капитал, сбалансированная система показателей и экономическая добавленная стоимость в системе управления, нацеленной на создание стоимости, Электронен документ: <http://d-teranov.narod.ru/publications/vbm01.htm>
24. Хорват, П., Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием, Электронен документ: <http://www.intalev.ru/?id=839>
25. Черемушкин, С. Магия финансовой метрики - Рентабельность, 2006, Электронен документ: [http://www.cfin.ru/finanalysis/value/finance\\_metrics.shtml](http://www.cfin.ru/finanalysis/value/finance_metrics.shtml)

## **ИНТЕРНЕТ АДРЕСИ**

[www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)

<https://www.bscol.com/index.cfm>

[www.planning.ed.ac.uk](http://www.planning.ed.ac.uk)

[www.rgu.ac.uk](http://www.rgu.ac.uk)

[http://www.bain.com/management\\_tools](http://www.bain.com/management_tools)

[http://www.1000ventures.com/business\\_guide/mgmt\\_measurement\\_bsc.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_measurement_bsc.html)

[http://www.managementlogs.com/balanced\\_scorecard.html](http://www.managementlogs.com/balanced_scorecard.html)

[http://www.12manage.com/methods\\_roe.html](http://www.12manage.com/methods_roe.html)

<http://www.strategy.ru>